

# **PK-YRITYKSEN TALOUDEN SUUNNITTELU JA SEURANTA**

Budjetoinnin käyttöönotto



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketalouden koulutusohjelma

syksy, 2017

Asta Anttila

Liiketalouden koulutusohjelma  
Visamäki

---

<b>Tekijä</b>	Asta Anttila	<b>Vuosi</b> 2017
<b>Työn nimi</b>	Pk-yrityksen talouden suunnittelu ja seuranta: Budjetoinnin käyttöönotto	
<b>Työn ohjaaja/t</b>	Sari Hanka	

---

## TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia toimeksiantajayrityksen käyttöön soveltuva budjetointimalli. Yritys tarvitsi talouden suunnitteluun ja seurantaan työkalun, jolla he voivat tulevaisuudessa tarkkailla menojaan ja tulojaan. Toimeksiantajayrityksenä oli erityisrakentamisen pk-yritys. Yrityksellä ei ole ollut käytössään aiemmin mitään talouden seurantaan tarkoitettua järjestelmää. Budjetointimalli tehtiin toimeksiantajan tarpeiden ja toiveiden mukaan.

Teoriaosuudessa käsiteltiin budjetointia yleisesti, kuten budjetointijärjestelmää, budjetointiprosessia sekä budjetoinnin seuranta. Teoriapohja saatiin alan kirjallisuudesta. Tiedonkeruumenetelminä toimeksiantajayrityksessä käytettiin kirjallista kyselyä ja osallistuvaa havainnointia.

Työn kehittämisosuudessa esiteltiin yritykselle kehitetty budjetointijärjestelmä ja valmis budjettimalli. Yritykselle rakennettiin tulosbudjetti, joka jaoteltiin kuukausittaiseksi. Tulosbudjetin budjettierojen esittämiseen tehtiin myös budjettiraporttipohja. Johtopäätöksissä todettiin, että toimeksiantajayritys tulee hyötymään budjetoinnista tulevaisuudessa. Talouden seuranta helpottuu ja uuden budjettipohjan avulla talouden seuranta voidaan myöhemmin täsmentää.

**Avainsanat** Budjetti, budjetointi, budjetointijärjestelmä

**Sivut** 42 sivua, joista liitteitä 14 sivua

Degree Programme in Business Administration  
Visamäki

---

<b>Author</b>	Asta Anttila	<b>Year</b> 2017
<b>Subject</b>	Financial planning and monitoring in a small and medium sized enterprise: Introduction of budgeting	
<b>Supervisors</b>	Sari Hanka	

---

#### ABSTRACT

The purpose of this thesis was to establish a suitable budgeting model for the client company. The company needed a tool for planning and keeping track of the finances so that they could monitor their expenses and income in the future. The client was a company specializing in construction. The company has not previously had any system for financial monitoring. The budgeting model was made according to the client's needs and wishes.

The theoretical part deals with budgeting in general, such as the budgeting system, the budgeting process and the monitoring of budgeting. The theoretical background is derived from literature in the field. Data collection methods included a written questionnaire and participatory observation.

The development part of the study presented the company's budgeting system and a ready-made budget model. A monthly budget was built for the company. Conclusions found that the client company will benefit from budgeting in the future. Financial monitoring will be facilitated and the new budget template can be used to clarify financial monitoring later.

**Keywords** Budget, budgeting, budget system

**Pages** 42 pages including appendices 14 pages

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Toimeksiantajan esittely .....	1
1.2	Työn tavoite, tutkimusongelma ja aiheen raja.....	2
1.3	Työn rakenne.....	3
2	BUDJETOINTIJÄRJESTELMÄ .....	4
2.1	Yleistä budjetoinnista.....	4
2.2	Budjetointivaihtoehdot.....	5
2.3	Budjetoinnin apuvälineet.....	6
2.4	Budjetointimenetelmät.....	7
2.4.1	Ylhäältä alas eli auktoritaarinen menetelmä .....	7
2.4.2	Alhaalta ylös eli demokraattinen menetelmä .....	8
2.4.3	Yhteistyömenetelmä .....	8
3	BUDJETOINTIPROSESSI .....	9
3.1	Yleistä budjetointiprosessista .....	9
3.2	Tulosbudjetti .....	11
3.3	Kassabudjetti.....	12
3.4	Myyntibudjetti.....	13
3.5	Osto- ja tuotantobudjetti .....	13
3.6	Henkilöstökulubudjetti.....	14
3.7	Investointibudjetti.....	14
4	BUDJETIN SEURANTA JA RAPORTOINTI.....	15
4.1	Budjettitarkkailu.....	15
4.2	Tuloseröjen analysointi .....	15
4.3	Budjetoinnin haasteet.....	16
5	BUDJETOINNIN KEHITTÄMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ.....	18
5.1	Lähtötilanteen kartoitus.....	18
5.2	Budjetoinnin tavoitteet ja suunnittelu.....	19
5.3	Budjettijärjestelmän toteutus käytännössä .....	20
5.3.1	Henkilöstökulubudjetti .....	21
5.3.2	Tulosbudjetti.....	21
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	25
	LÄHTEET .....	27

Liitteet

## 1 JOHDANTO

Yritystoiminnassa on tärkeää suunnitella tulevia toimintoja ja seurata suunnitelmien toteutumista. Tätä varten käytössä on hyvä olla vähintään vuositason muodostettava budjetti. Budjetti on tavoiteltavan tuloksen sisältävä toimintasuunnitelma, joka toteutetaan yrityksen omaa käyttöä varten, eivätkä sitä säätele kirjanpitolain tai -asetusten yksityiskohdat. Yritys voi vapaasti valita tarpeisiinsa sopivan budjetointimenetelmän. Yrityksen tavoiteltavan tuloksen määrittelee yrityksen johto, ja se voi olla esimerkiksi liikevaihdon kasvattaminen, tuloksen parantaminen, vieraan pääoman vähentäminen tai markkinaosuuden kasvattaminen. Tämä perustavoite voi vaihdella budjettikausien mukaan, mutta sen täytyy olla selkeä ja mitattavissa oleva. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2004, 275.)

Yrityksen liiketoiminnan suunnittelu on kokonaisuus, jossa asetetaan strateginen tavoite pitkän aikavälin päähän ja tehdään sen toteutumiseksi käytännön toimenpiteitä lyhyellä aikavälillä. Strategisen tavoitteen lähtökohta on visio, joka kertoo, minne yritys on pyrkimässä 3–5 vuoden kuluttua. Vision toteutuminen vaatii usein muutostoimenpiteitä valikoimaan, kilpailukeinoihin, asiakaskuntaan tai markkinoihin. Muutoksia tehdessä yrityksen on oltava perillä myös nykytilasta ja sen tulisi pohtia taloutta niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikajänteellä. Budjetoinnissa asioita mietitään ennalta, jolloin laskelmat näyttäivät heti, ovatko tavoitteet ja resurssit suunnattu niin, että toiminta tuottaa odotetun tuloksen. (Syvänperä & Lindfors 2014, 9–10.)

### 1.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja on vuodesta 1985 toiminut erityisrakentamisen pk-yritys. Yhtiö tekee pääasiassa aliurakointia suuremmille rakennusyhtiöille, mutta toimii myös pääurakoitsijana sekä palvelee lisäksi yksityishenkilöitä.

Vakituista henkilökuntaa rakentamisen puolella on 12, ja toimistossa toimitusjohtajan lisäksi työskentelee kaksi henkilöä. Yhtiön vuoden liikevaihto on noin kaksi miljoonaa euroa. Alalla on voimakasta kausivaihtelua, jolloin kesäaikaan on paljon töitä ja talvella vain vähän. Kesäksi palkataan usein määräaikaista lisätyövoimaa, ja talvella lomautetaan osa vakituisesta henkilöstöstä.

Yrityksellä ei ole ollut systemaattista talouden seurantaa, vaan tilitoimisto on hoitanut kaikki pakolliset talousasiat. Vuoden 2016 keväästä alkaen yhteistyö sen aikaisen tilitoimiston kanssa ei kuitenkaan sujunut enää hyvin. Tilitoimisto alkoi erinäisistä syistä laiminlyödä velvollisuuksiaan ja aiheutti

y yritykselle ylimääräistä työtä sekä kustannuksia. Rakennusyritykseen palkattiin elokuussa 2016 henkilö, jonka työnkuvaan sisällytettiin muun muassa tilitoimiston aiempia tehtäviä. Talousasiat olivat siis siihen saakka ulkoistetut laskutusta lukuun ottamatta, mutta nyt myös palkanlaskenta ja osa kirjanpitoa kuuluvat rakennusyritykselle itselleen. Budjetointi, sen seuranta ja johdolle raportointi tulevat myös uuden henkilön tehtäviksi.

Ensimmäinen askel talouspuolen kehittämisessä oli tilitoimiston vaihtaminen ja sähköisen taloudenhallintaohjelmiston käyttöönotto. Tilitoimistot ja ohjelmistot kilpailutettiin syksyllä 2016. Tilitoimisto vaihdettiin marraskuussa 2016 ja samalla alettiin käyttää Procountor-taloushallinto-ohjelmistoa. Ohjelmiston käyttö alkaa vähitellen sujua, vaikka kaikkia toimintoja ei vielä ole otettu käyttöön. Ohjelmistosta on mahdollista ottaa käyttöönsä myös budjettipohja, mutta se on melko yksinkertainen Excel-pohjainen malli, eikä anna vielä automaattisia tietoja. Yhtään tilinpäätöstä ei ole ehditty ohjelmalla tehdä, eikä aiempien vuosien tietoja löydy sähköisessä muodossa, joten sen luo omat haasteensa budjetin laatimiseen.

## 1.2 Työn tavoite, tutkimusongelma ja aiheen rajaus

Tavoitteena on kehittää yrityksen käyttöön budjetointijärjestelmä, jonka avulla talouden tilaa voidaan seurata ja tehdä ajoissa tarvittavia muutoksia toimintoihin. Toimeksiantaja toivoo opinnäytetyön selventävän yrityksen rahavirtoja, eli minne rahaa kuluu ja kuinka paljon. Budjetoinnin myötä toivotaan löytyvän myös ylimääräisiä menoeriä, jos yrityksellä niitä on. Yrityksen tilikausi vaihtuu loka-marraskuun vaihteessa, joten tavoitteena on saada uusi budjetointijärjestelmä käyttöön marraskuun 2017 alusta. Opinnäytetyön tuotos on pääbudjetti sekä osabudjetit.

Kehittämisen kohteena on budjetoinnin puuttuminen, eli kuinka saada toimiva budjetointijärjestelmä kyseisen yrityksen käyttöön. Yrityksellä ei ole minkäänlaista kirjallista seurantaan tuloista ja menoista tilikauden aikana. Rahaliikennettä on seurattu lähinnä pankkitilin kautta. Procountor-taloushallinto-ohjelmiston käyttöönoton myötä seuranta on hieman helpottunut, mutta varsinaista tulevaisuuteen kohdistuvaa taloustilanteen ennakkointia ei ole.

Teoria rajataan koskemaan vain budjetointia, koska se itsessään on jo melko laaja aihe. Budjetointiin on vaikea liittää luontevasti mitään toista aihealuetta ilman, että työ kasvaa liian laajaksi. Opinnäytetyön teoriapohjaa haetaan alan kirjallisuudesta, kuten opinnoissa käytetyistä oppikirjoista. Talouden suunnitteluun, budjetointiin ja talouden seurantaan löytyy kattavasti kirjallisuutta, joihin pyritään perehtymään mahdollisimman laajasti ennen toiminnallista osuutta. Budjetointia käsitellään myös monissa yrityksen kannattavuutta käsittelevissä teoksissa.

### 1.3 Työn rakenne

Teoriaosuudessa käsitellään budjetointia yleisellä tasolla. Budjetointijärjestelmän luvussa kerrotaan budjetointivaihtoehdoista, -apuvälineistä ja -menetelmistä. Budjetointiprosessin luvussa kerrotaan budjettimallien käyttökohteista ja niiden rakentamisesta esimerkkien avustuksella. Lopuksi teoriaosuudessa käsitellään budjetin seuranta ja raportointia, jossa mukana on myös budjetoinnin haasteet. Monimutkaista aihetta pyritään keventämään taulukoilla ja kuvilla.

Kehittämisosiossa hahmotetaan aluksi, minkälainen budjetointimalli yritykselle sopisi ja mitä siihen sisällytetään. Tässä käytetään apuna edellisten vuosien tilinpäätöksiä sekä kuluvan tilikauden tietoja, jotka saadaan yrityksen käytössä olevasta sähköisestä järjestelmästä. Opinnäytetyön kehittämisosiossa selvitetään lisäksi yrityksen rahaliikennettä ja sitä, minkälaisiin menoeriin se painottuu. Voimakas kausivaihtelu ja sen vaikutus pyritään ottamaan huomioon. Kausivaihtelun vaikutus esimerkiksi henkilöstökuluihin selviää prosessin aikana. Budjettipohjan hahmottelu ja testaus vievät aikaa sekä vaativat yhteistyötä toimeksiantajan kanssa. Budjetin täytyy olla suhteellisen helppokäyttöinen ja ymmärrettävissä oleva, että sen käytöstä tulee rutiinia yrityksessä. Kun yrityksen johto huomaa budjetoinnin konkreettisesti auttavan kassavajaukseen tai investointipäätösten tekoon, motivoi se varmasti parhaiten jatkamaan sitä. Kehittämisosion lopuksi tehdään konkreettinen budjetointipohja yrityksen käyttöön. Opinnäytetyön lopussa tehdään johtopäätökset prosessin onnistumisesta ja tutkimusongelmaan löytyneistä ratkaisuista.

## 2 BUDJETOINTIJÄRJESTELMÄ

Tässä luvussa käsitellään yleisesti budjetointia ja budjettien merkitystä. Luvussa käsitellään lisäksi erilaisia budjetointimenetelmiä ja -vaihtoehtoja, niiden ominaisuuksia ja eroavaisuuksia. Budjetoinnin tukena käytettävistä apuvälineistä kerrotaan myös.

### 2.1 Yleistä budjetoinnista

Yrityksen talouden suunnitteluun on olemassa erilaisia työkaluja, joista yksi olennainen on budjetointi. Budjetin avulla määritellään taloudelliset tavoitteet ja raportoinnin avulla seurataan tuloksien toteutumista. Yrityksen tilinpäätös on tehtävä kirjanpitolainsäädännön ja muun lainsäädännön mukaan, mutta yrityksen sisällä käytettävästä budjetoinnista ei ole olemassa erityisiä määräyksiä. Yrityksessä voidaan päättää, mitä asioita halutaan seurata budjetoinnin avulla. Seurannasta tehtävä raportointi kannattaa luoda sellaiseksi, että yrityksen johto saa siitä mahdollisimman tarkan kuvan koskien yrityksen kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta sekä asetettujen tavoitteiden toteutumista. Mitä parempi ja informatiivisempi tieto saadaan, sitä nopeammin voidaan reagoida tilanteisiin, joissa tavoitteet eivät ole toteutuneet. (Syvänperä & Lindfors 2014, 9.)

Kaikissa pk-yrityksissä ei laadita budjetteja, vaan toimitaan ainoastaan kirjanpidon antaman informaation perusteella. Tällä tavalla käytössä on vain jo tapahtuneita asioita, joihin ei voida enää vaikuttaa. Mikäli kirjanpidossa ei käytetä jaksotuksia (esim. menojen kuukausittaista kohdistamista), sen tuottama tieto antaa oikean kuvan vasta tilinpäätöksen valmistumisen jälkeen. Tällä tavalla huono taloudellinen kehitys voi tulla yritysjohdolle yllätyksenä. Toiminta voi olla myös sesonkiluonteista, jolloin tulot jakautuvat epätasaisesti eri kuukausille vuoden aikana. Kiinteät kustannukset on kuitenkin hoidettava joka kuukausi. (Syvänperä & Lindfors 2014, 10–11.)

Budjetointi on yksi yrityksen keskeisimmistä johtamisen välineistä, jonka yksi tärkeimmistä tehtävistä on toimia yhdistävänä tekijänä yrityksen strategian ja operatiivisen toiminnan välillä. Se on tavoitteellista ennustamista, jonka tulisi olla tavoitteiltaan haasteellista, mutta realistisesti saavutettavissa olevaa. Budjetti auttaa yritystä kiinnittämään huomiota asioihin, joihin vaikuttamalla päästään parempaan tulokseen. Budjetin seuranta tuottaa ajantasaista ja laadukasta tietoa yrityksen toiminnan ja kassavirran ohjaamiseen, kun budjettia ylläpidetään ja päivitetään säännöllisesti. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2015, 267.)

Budjetti on yrityksen toimintaa varten laadittu rahamääräinen toimintatavoite, joka sisältää tavoitellun tuloksen tietylle ajanjaksolle. Jos voittoa ei tavoitella, voidaan budjettia kutsua talousarvioksi. Budjetointi tarkoittaa budjetin käyttöä apuna yrityksen johtamisessa. Budjetoinnilla voi lisäksi olla eri tasoja. Ylimmän johdon toimintataso on strateginen, vuositason



ohjaus on taktinen ja jokapäiväisen johtamisen taso on operatiivinen. Strateginen taso määrittää kehykset alemman tason budjetoinnille. Taktisen tason budjetoinnista vastaa yleensä tulosityksikön johtaja, kun tulosityksikönä on yrityksen toimiala, osasto ja toiminto. Budjetti toimii taktisen tason tärkeimpänä työkaluna. Operatiivisesta tasosta vastaavat sen sijaan esimerkiksi myyjät, jotka seuraavat omien myyntitavoitteidensa toteutumista budjetin avulla. (Eklund & Kekkonen 2016, 174–175.)

Edellisen kauden ja toimintaympäristön analyysin jälkeen yrityksen johto ja budjetoinnista vastaavat tulosityksiköt asettavat omat tavoitteensa tulevalle budjettikaudelle. Tavoitteet kannattaa muotoilla sanalliseen muotoon selkeyden ja tarkkuuden vuoksi. Tulosityksiköissä tavoitteet muutetaan lisäksi henkilöstön henkilökohtaisiksi tavoitteiksi, joiden pohjalta voidaan luoda tulospalkkio- ja bonusjärjestelmiä. Budjetoinnin onnistuminen edellyttää koko henkilöstön sitoutumista ja ylimmän johdon tukea. Budjetointiprosessiin kuuluu olennaisena osana myös seuranta ja erojen analysointi, joten se voidaan nähdä oppimisprosessina, jossa opitaan budjetointiaan jatkuvasti paremmin. (Eklund & Kekkonen 2016, 176.)

## 2.2 Budjetointivaihtoehdot

Budjetoinnissa voidaan käyttää erilaisia toimintatapoja. Useimmiten käytettyjä budjetointitapoja ovat kiinteä, tarkistettava, rullaava ja liukuva budjetti. Budjetteja voidaan laatia onnistuneesti kaikilla tavoilla. Budjetin laatimistapa riippuu yrityksestä, sen toiminta- ja johtamistavasta sekä toimintaympäristöstä. (Pellinen 2017, 73.)

Kiinteä budjetti laaditaan yleensä ennen tilikauden alkua ja se kattaa koko tilikauden. Tilikauden lopussa toteutuneita lukuja tarkastellaan alkuperäisiä lukuja vasten. (Syvänperä & Lindfors 2014, 15.)

Kiinteä budjetti laaditaan kerralla koko vuodeksi eikä sitä muuteta kesken tilikauden. Tämä budjetointitapa sopii hyvin vakaaseen toimintaympäristöön, jossa tapahtuu hyvin vähän muutoksia toimintavuoden aikana. (Pellinen 2017, 73.)

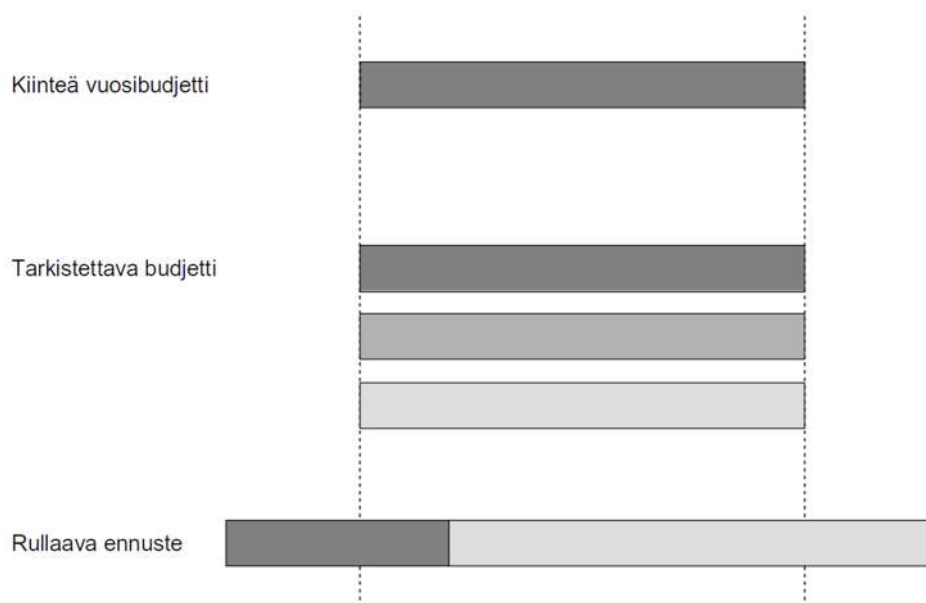
Tarkistettava budjetti laaditaan myös ennen tilikauden alkua, mutta siihen tehdään tilikauden aikana tarkistuksia. Tarkistusväli on esimerkiksi kvartaaleittain. Budjettimallin etuna on siihen tilikauden aikana helposti tehtävät muutokset. (Syvänperä & Lindfors 2014, 15.)

Rullaavan budjetin periaate on sama kuin tarkistettavan budjetin, mutta rullaava budjetti on jatkuvasti suunniteltuna vuodeksi eteenpäin. Käytännössä siis jokaisen kuluneen kuukauden jälkeen budjettiin lisätään yksi kuukausi lisää. Vastaavasti lisäykset voidaan tehdä myös kvartaaleittain. Budjettimalli on toimiva silloin, kun yritys toimii voimakkaasti muuttuvilla markkinoilla. (Syvänperä & Lindfors 2014, 15.)

Rullaavan budjetoinnin heikkous on sen jatkuva prosessi, joka aiheuttaa haasteita tavoitteiden laatimisessa ja toteutumisen seurannassa. Budjetti muuttuu numeeriseksi laskelmaksi, joka jatkuu kuukaudesta ja vuodesta toiseen. (Eklund & Kekkonen 2016, 203.)

Liukuva budjetti on sopiva vaihtoehto käytettäväksi, jos yrityksen toiminta-aste vaihtelee laskentakaudesta toiseen. Budjettimallissa kiinteät kulut budjetoidaan vakiomääräisenä, mutta muuttuvat kulut budjetoidaan toteutuneen toiminta-asteen eli valmistettavan määrän mukaan. (Syvänperä & Lindfors 2014, 15.)

Budjetointivaihtoehtojen eroavaisuuksia on havainnollistettu alla (Kuva 1.) Kiinteä vuosibudjetti on tilikauden mittainen. Tarkistettava budjetti on myös tilikauden mittainen, mutta siihen voidaan tehdä muutoksia kesken tilikauden, jolloin budjetista tulee eri versio kuin alkuperäinen. Rullaava budjetti ulottuu aina tietyn ajanjakson päähän, esimerkiksi 12kk päähän, jolloin sen pituus ei noudata aina tilikauden pituutta.



Kuva 1. Budjettivaihtoehtoja (Pellinen 2017, 69.)

## 2.3 Budjetoinnin apuvälineet

Budjetointiin ja varsinkin sen aloittamiseen on olemassa työtä helpottavia apuvälineitä. Usein budjetoinnin puuttumisen syynä on sen laatimisen vaikeus ja ylläpito.

Mikäli yrityksessä ei ole saatavilla aiempia vuosia koskevia lukuja, voidaan budjetointi aloittaa nollapohjabudjetointina. Tällöin alkutiedot kerätään esimerkiksi toimittajien ja asiakkaiden kanssa tehdyistä sopimuksista, toimialan tilastoista tai kilpailijoiden tilinpäätöksistä. Nollapohjabudjetointia käytetään yleensä aloittavassa yrityksessä, mutta menetelmä sopii myös niihin yrityksiin, joissa halutaan kyseenalaistaa vanhat rutiinit ja kehittää toimintoja. (Syvänperä & Lindfors 2014, 16.)

Edellisen vuoden lukuja käytetään budjetoinnin pohjana esimerkiksi tuloslaskelman muodossa. Budjetti jaetaan tilikaudelle kuukausittaiseksi tai neljännesvuosittaiseksi. Puuttuvien kuukausien osalta tehdään ennuste, jotta saadaan luvut koko vuodelle. (Syvänperä & Lindfors 2014, 16.)

Edellisen kauden toiminnan analysoinnin ohessa on hyvä tarkastella myös toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia, kuten mahdollisten uusien kilpailijoiden tuloa markkinoille tai asiakaskunnassa tapahtuneita muutoksia. (Eklund & Kekkonen 2016, 176.)

Kirjanpito-ohjelmissa on yleensä työkaluja, joiden avulla budjetoinnin tekeminen helpottuu. Budjetointitietoja saa siirrettyä kirjanpito-ohjelmista Excel-taulukkoon ja Excel-taulukkoon tehtävät budjetoinnit saa siirrettyä tarvittaessa erilliseen budjetointiohjelmaan. Pelkällä Excel-taulukollakin voi tehdä budjetointia sujuvasti, kunhan kaavat suojataan ja tarkistetaan virheiden varalta. (Syvänperä & Lindfors 2014, 17.)

## 2.4 Budjetointimenetelmät

Budjetointijärjestelmään liittyviä keskeisiä päätöksiä on budjetointimenetelmän valitseminen. Budjetointimenetelmä on se periaatteellinen lähtökohta, jonka perusteella yritys organisoii budjettisuunnittelun ja jakaa vastuun budjetin laatimisesta. (Järvenpää ym. 2015, 242.)

Aina ei ole yksiselitteistä sanoa, mikä budjetointimenetelmä yrityksessä on käytössä. Käytössä voi tarpeen mukaan olla osia kaikista seuraavaksi kerrotuista menetelmistä, tai menetelmää voidaan muuttaa budjettikausien välillä. (Eklund & Kekkonen 2016, 203.)

### 2.4.1 Ylhäältä alas eli auktoritaarinen menetelmä

Auktoritaarisessa budjettimenetelmässä yrityksen ylin johto määrää budjetin perusteet ja pääkohdat erikseen laadittujen strategisten tavoitteiden mukaisesti. Näin ollen budjetin osatiedot tulevat organisaation eri osastojen, toimintojen tai tulosyksiköiden päälliköiltä, mutta keskeiset tavoitteet tulevat ylemmältä taholta. Menetelmä sopii käytettäväksi aloittaviin yrityksiin, pieniin yrityksiin, ketjuyrityksiin sekä kriisitilanteisiin. Se edellyttää ylimmän johdon laajaa tuntemusta yrityksen toimintojen tilanteesta, tarpeista ja näkymistä. Jäykkänä menetelmänä eri osastojen henkilöstön

osaaminen ja erityistaidot budjetoinnin suhteen jäävät yleensä käyttämättä. (Järvenpää ym. 2015, 244.)

Menetelmän onnistuminen edellyttää, että budjetti tuodaan aidosti työntekijöiden tietoon ja heille kerrotaan budjetin myötä määritetyt henkilökohtaiset tavoitteet. Jos henkilöstön sitouttaminen ei onnistu, se voi toimia tahattomasti tavoitteita vastaan. (Eklund & Kekkonen 2016, 202.)

#### 2.4.2 Alhaalta ylös eli demokraattinen menetelmä

Demokraattisessa menetelmässä kustannusten ja tuottojen määrittäminen tapahtuu organisaation eri toimintojen, tulosyksiköiden tai osastojen toimesta. Ylin johto voi antaa suuntaviivoja prosessiin budjettikehityksen muodossa, mutta muuten ohjeistus on melko väljä. Vastuhenkilöt organisaation osastoilla valmistavat osabudjetit ja johdon tehtäväksi jää budjettien yhteen kokoaminen. Demokraattinen budjetointimenetelmä sopii organisaatioon, jossa muutenkin on hajautettu vastuu itsenäisten tulosyksiköiden muodossa. Menetelmässä hyödynnetään henkilöstön erityisosaamista, kun johto ei määritä budjetoinnin perusteita. (Järvenpää ym. 2015, 244.)

Demokraattisen menetelmän etuna on se, että henkilöstön osallistuminen budjetointiin myös sitouttaa noudattamaan sitä. Menetelmä sopii yrityksiin, joissa itsenäisissä tulosyksiköissä on erityisosaamista. (Eklund & Kekkonen 2016, 202.)

#### 2.4.3 Yhteistyömenetelmä

Yhteistyömenetelmässä yhdistyy kahden aiemmin mainitun menetelmän edut ja se on yleisimmin käytössä oleva budjetointimenetelmä. Siinä johto määrittää budjetoinnin yleiset tavoitteet tulosyksikköjohdon avustuksella ja varsinainen budjetointi tehdään tulosyksiköissä, osastoilla tai toiminnoissa. Menetelmä vaatii muita enemmän yhteistyötä ja keskustelua sekä useamman budjettikierron, ennen kuin lopullinen budjetti saadaan hyväksytyksi kaikilla osapuolilla. (Järvenpää ym. 2015, 244.)

### 3 BUDJETOINTIPROSESSI

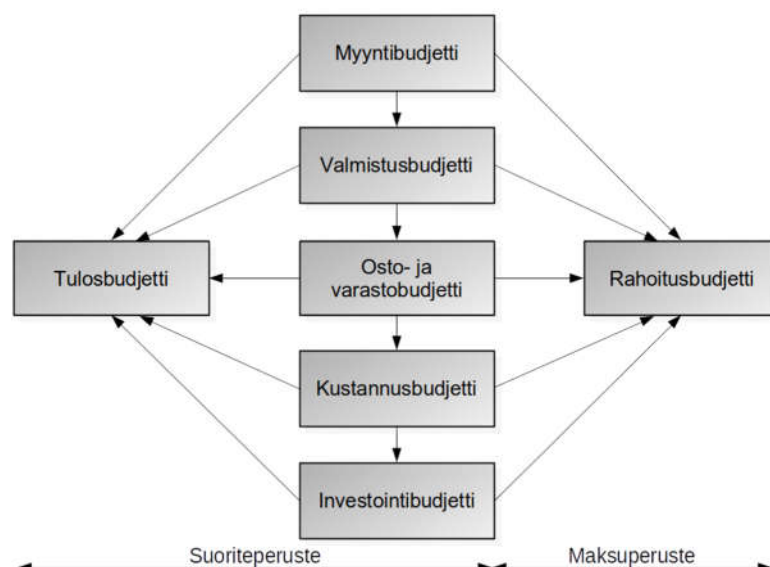
Tässä luvussa kerrotaan budjetointiprosessista, eli kuinka budjettijärjestelmä käytännössä toteutetaan. Aluksi kerrotaan yleisesti budjetointiprosessista ja sitten erilaisten budjettien kokoamisesta. Budjeteista on tehty konkreettisen erimerkit liitteisiin, jotka ovat opinnäytetyön tekijän toimesta Excel-taulukkolaskentaohjelmalla toteutettuja.

#### 3.1 Yleistä budjetointiprosessista

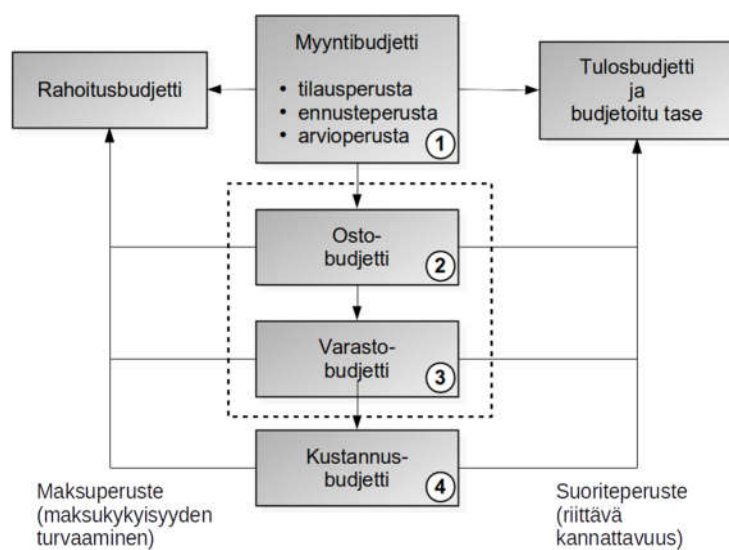
Budjetointi prosessina alkaa yleensä tavoiteltuun liikevaihtoon johtavan myyntibudjetin määrittämisestä. Sen jälkeen laaditaan valmistusbudjetti, jonka ohessa rakentuu myös osto- ja varastointibudjetit. Kun tilaus-toimitusprosessiin liittyvistä alabudjeteista on saatu selvyyt, voidaan tuottaa hallinnon ja markkinoinnin budjetit. Tämän jälkeen voidaan suunnitella investointibudjetti. Kun kaikki alabudjetit on saatu valmiiksi, kerätään tiedot yhteen pääbudjettien rakentamista varten. Kaikki muut budjetit tehdään suoriteperusteisesti, paitsi maksuperusteen mukaisesti laadittava kassabudjetti. (Järvenpää ym. 2015, 240–241.)

Budjetoitavat osa-alueet riippuvat yrityksestä ja sen toiminnoista, ja ne tulee harkita yrityksen tarpeiden mukaan. Budjetteja laatiessa on muistettava, että yhden tekijän muutos vaikuttaa kaikkiin sen osiin. (Syvänperä & Lindfors 2014, 18–19.)

Erityyppisillä yrityksillä budjetointiprosessi on erilainen. Toisissa yrityksissä painotetaan eri osabudjetteja kuin toisissa. Alla havainnollistetaan valmistusyrityksen (kuva 3) ja palveluyrityksen (kuva 4) budjetointiprosessien eroavaisuuksia. Valmistusyrityksessä voidaan aluksi tehdä osabudjeteista myyntibudjetti, sitten valmistusbudjetti, osto- ja varastobudjetti, kustannusbudjetti ja lopuksi investointibudjetti. Näiden tiedot siirretään pääbudjetteihin, eli tulosbudjettiin ja rahoitusbudjettiin. Rahoitusbudjetti laaditaan maksuperusteisesti ja muut suoriteperusteisesti. Palveluyrityksessä osabudjettien teko aloitetaan myös myyntibudjetista, mutta seuraavaksi tehdään osto- ja varastobudjetit sekä viimeisenä osabudjettina valmistuu kustannusbudjetti. Nämä linkittyvät maksuperusteiseen rahoitusbudjettiin ja suoriteperusteiseen tulosbudjettiin.



Kuva 2. Valmistusyrityksen budjetointiprosessi (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 236)



Kuva 3. Palveluyrityksen budjetointiprosessi (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 237.)

Budjettien laatimisen aikataulut on hyvä tehdä ennakkoon, jotta budjetti valmistuu ja tulee hyväksyttyä ennen uuden tilikauden alkua. Esimerkiksi, jos tilikausi vaihtuu vuoden vaihteessa, on budjettia alettava laatimaan jo syksyllä. Budjetointityön vaiheet ovat:

- a. Käydään läpi seuraavan tilikauden toimintasuunnitelma ja kartoitetaan
  - liiketoiminnan kehitys
  - markkinointitoimenpiteet

- investoinnit
  - henkilöstöresurssit.
- b. Osabudjettien valmistus, joita voi olla esimerkiksi
- myyntituotot
  - ostot
  - henkilöstökulut
  - liiketoiminnan muut kulut
  - investoinnit
  - rahoituskulut.
- c. Tehdään kokoomabudjetit tulosityksiköittäin sekä koko yhtiön osalta.
- d. Käydään läpi kokoomabudjetit ja tarkistetaan, että ne vastaavat haluttuja tavoitteita.
- e. Tehdään tarvittavat korjaukset ja täydennykset.
- f. Yhtiön johto hyväksyy budjetin ennen seuraavan tilikauden alkua.  
(Syvänperä & Lindfors 2014, 14–15.)

### 3.2 Tulobudjetti

Tulobudjetti on tavallisin budjetti. Se kertoo yrityksen kannattavuustavoitteen ja se tehdään suoriteperusteisesti. Tulobudjetti sisältää kaikki budjettikauden ennakoidut tuotot ja kustannukset. Pienillä yrityksillä ei aina ole osabudjetteja, vaan kaikki luvut merkitään suoraan tulobudjettiin. Tulobudjetin luvut voidaan vastaavasti saada osabudjeteista, jos yritys niitä laatii. (Tomperi 2016, 143.)

Tulobudjetti kuuluu yrityksen pääbudjetteihin yhdessä tasebudjetin ja rahoitusbudjetin kanssa. Tulobudjetti kertoo yrityksen budjetoidun tuloksen ja se esitetään tuloslaskelman kaltaisena. Budjetoitu tase näyttää, mihin yrityksen pääomat ovat sitoutuneet (taseen vastaavaa puoli) sekä millaisin ehdoin pääoma on hankittu (taseen vastattavaa puoli) ja se esitetään yleensä tulobudjetin ohessa. (Järvenpää ym. 2015, 239.)

Kun tulobudjetti laaditaan Excel-taulukkolaskentaohjelman avulla, osabudjetit voidaan linkittää suoraan tulobudjetin välilehdelle. Näin samat luvut tulee merkityksi sekä kokonaisbudjettiin, että tarkemmin jaoteltuihin osabudjetteihin ja mahdolliset myöhemmät muutokset kirjautuvat molempiin. Budjetteihin tulisi käyttää yrityksen käytössä olevaa tilikarttaa, jolloin budjetin seuranta helpottuu ja kaikki tarvittavat kulut tulee huomioida. (Syvänperä & Lindfors 2014, 39.)

Tulobudjetti laaditaan yleensä tuloslaskelman muotoon, jolloin ensimmäisenä merkitään yrityksen myyntituotot alv-kannoittain sekä näistä yhteenslaskettuna saatava liikevaihto. Liikevaihdon jälkeen merkitään liiketoiminnan muut tuotot, joita voi olla varsinaiseen liiketoimintaan kuulumat-

toman tuotot, kuten vuokratuotot. Seuraavaksi aletaan merkitä liiketoiminnan kuluja. Kuluryhmiä ovat aineiden, tarvikkeiden ja tavaroiden ostot, henkilöstökulut, poistot ja arvonalentumiset sekä yleensä laajin kuluerä liiketoiminnan muut kulut. Liikevaihdosta vähentämällä kaikki edellä mainitut kulut saadaan merkittyä liikevoitto tai -tappio. Tämän jälkeen merkitään rahoitustuotot ja -kulut, jonka jälkeen saadaan voitto tai tappio ennen veroja. Tästä vähennetään tuloverot ja saadaan lopullinen tilikauden tulos.

Excel-taulukkolaskentaohjelman avulla tehdyssä budjettipohjassa voidaan käyttää sarakkeita hyödyksi, ja merkitä vierekkäin toteutuneet ja budjetoidut luvut sekä esittää näiden eroista prosenttilukuja. Esimerkkitulo-budjetissa (Liite 1) ensimmäiseen sarakkeeseen on kirjattu vuoden 2016 toteutumat, toiseen sarakkeeseen tiettyjen lukujen prosenttiluvut suhteutettuna liikevaihtoon, kolmannessa sarakkeessa on merkitty kuluvan vuoden eli 2017 budjetin laadinnan ajankohtaan mennessä toteutuneet luvut ja neljännessä sarakkeessa on vuoden 2017 budjetoidut luvut. Tämän jälkeen voidaan näiden lukujen perusteella laatia vuoden 2018 budjetti viidenteen sarakkeeseen sekä prosenttiosuudet liikevaihdosta.

### 3.3 Kassabudjetti

Kassabudjetti on laskelma, joka kertoo yrityksen odotetut kassasta maksut ja kassaan maksut. Kassabudjettia sanotaan usein myös rahoitus- tai maksuvalmiusbudjetiksi. Kassabudjetin voi laatia sekä pitkälle että lyhyelle aikavälille riippuen tarkoituksesta ja käyttökohteesta. Kassabudjetti laaditaan listaamalla kuukauden aikana odotetut kassaan tulevat ja sieltä lähtevät maksut. Lisäksi ennustetaan myynnin kehittymistä seuraavan tilikauden aikana. Ennustamista auttaa se, jos tunnetaan asiakkaiden keskimääräinen maksukäyttäytyminen esimerkiksi viimeisen puolen vuoden ajalta. Kuukausittaiset kassabudjetit ovat tärkeimpiä yrityksen johdon kannalta, mutta ne eivät kerro kuukauden aikana tapahtuvista lyhytaikaisista kassavajeista mitään. Tämän vuoksi kassabudjetteja kannattaa laatia myös tätä lyhyemmille aikajaksoille, kuten viikko- tai päivätasolle. Tämän kaltaiset kassabudjetit voidaan laatia juoksevasti viikon tai kaksi eteenpäin, ja niiden lähtökohtana toimivat maksuennusteiden ohella laskut eli varsinaiset maksutapahtumat. Tämän vuoksi lyhyen aikavälin kassabudjetointi on varsin täsmällistä. (Niskanen & Niskanen 2016, 401–403.)

Kassabudjetti voidaan laatia tulosbudjetin valmistumisen jälkeen. Suoriteperusteisen tulosbudjetin luvut muutetaan kassabudjetin laadinnassa maksuperusteisiksi. Lisäksi tulosbudjetin erien kanssa mukaan otetaan myös investointien maksutapahtumat sekä pääomasijoituksista ja -palautuksista johtuvat erät. Kassabudjetissa voi olla kolme eri osaa rahoituslaskelmamallin mukaan, jotka ovat liiketoiminnan, investointien ja rahoituksen rahavirrat. Tulosbudjetista saatavien tietojen lisäksi kassabudjetissa tarvitaan tiedot myös myyntien ja ostojen maksuehdoista, palkanmaksun ajankohdista sekä erilaisista sopimusehdoista. Kassabudjetti sisältää kassajäännöksen edelliseltä tilikaudesta sekä budjettikauden kassaan maksut



ja kassasta maksut. Edellä mainittujen yhteissuma muodostaa budjettikauden kassajäännöksen. Yksinkertainen kassabudjetti laaditaan muuttamalla tuloslaskelman erät kassaan maksuiksi ja kassasta maksuiksi sekä lisäämällä myynteihin ja ostoihin arvonlisävero. (Eklund & Kekkonen 2016, 185–186.)

Kassabudjetin (Liite 2) laatiminen aloitetaan merkitsemällä kassa kauden alussa. Kausi on yleensä kuukauden mittainen, eli kassa kauden alussa on sama summa kuin edelliselle kuulle merkitty kassa kauden lopussa. Kauden alun kassaan lisätään toiminnan kassaan maksut, eli myynnit, muut tulot sekä omaverosta tulevat palautukset. Lopuksi kaikki toiminnan kassaan maksut lasketaan yhteen.

Seuraavassa osiossa merkitään toiminnan kassasta maksut, eli menoerät, jotka on maksettu kassasta. Näitä ovat mm. ostovelkojen maksut, palkat, maksut omaveroon, vakuutukset, vuokrat, verot ja muut menot. Kassasta maksut lasketaan lopuksi yhteen. Kassabudjettiin merkitään sitten mahdolliset investoinnit ja pääomarahoitukset. Jos näitä ei ole, siirrytään suoraan laskemaan kassavarojen muutos, eli tuloista vähennetään menot. Tämä summa vähennetään kauden alun kassasta, jolloin saadaan kassa kauden lopussa.

### 3.4 Myyntibudjetti

Useassa yrityksessä myynti on sen toimintaa eniten rajoittava tekijä. Tästä syystä budjetointi on luontevaa aloittaa myyntibudjetin laatimisella. Myyntibudjetin laadinta edellyttää perusteellista tietoa myynnin osatekijöistä, kuten kokonaismarkkinoista, kilpailijoista, asiakkaista, hinnoittelusta, tuotevalikoimasta ja omasta kapasiteetista. Myyntibudjetti voidaan laatia myös yksityiskohtaisemmin, kuten tuotteittain tai palveluittain, tuote- tai palveluryhmittäin, asiakkaittain, asiakasryhmittäin, henkilöittäin tai yksiköittäin. (Syvänperä & Lindfors 2014, 27–28.)

Myyntibudjettiin merkitään tuotot alv-kannoittain sekä muut tarvittavat tuottoryhmät, jolloin saadaan yrityksen liikevaihto yhteensä. Myyntibudjetti laaditaan usein jaoteltuna kuukausitasolle. Myynti- ja ostobudjetti (Liite 3) voi olla mielekästä laatia samaan taulukkoon, jolloin näiden erotusta on helpompi seurata. Ostobudjettiin merkitään kauden aikana muodostuneet tavaraostot, tuotantokulut, varaston muutos sekä alihankintana ostetut palvelut.

### 3.5 Osto- ja tuotantobudjetti

Ostobudjetin perusteeksi määritellään yleensä haluttu myyntikateprosentti. Myyntikate saadaan, kun yrityksen liikevaihdosta vähennetään muuttuvat kustannukset. Ostobudjettiin merkitään tilikauden aikana tehdyn tuotantokulut, varastonmuutos ja hankinnat. Lopuksi nämä lasketaan

yhteen. Ostobudjetin sisältö riippuu siitä, myykö yritys toisten valmistamia vai itse valmistamia tuotteita tai palveluita.

### 3.6 Henkilöstökulubudjetti

Henkilöstökulujen osuus liikevaihdosta voi olla varsin suuri monissa yrityksissä. Palkkojen lisäksi henkilöstökuluihin kuuluvat palkkojen sivukulut, kuten lomapalkka, lomaraha ja sosiaalikulut. Sosiaalikuluja ovat TyEL-maksut ja muut vakuutusmaksut. Henkilöstökulubudjetti (Liite 4) laaditaan merkitsemällä nämä kuluerät kuukausitasolla taulukon sarakkeisiin ja lopuksi laskemalla ne yhteen kuukausittain sekä koko vuoden osalta. Lomapalkkakajaksotus kannattaa ottaa mukaan kuukausikirjaukseen, jolloin se tulee budjetoitua tasaisesti koko tilikaudelle. Lomapalkka kirjataan lomapalkkavelaksi sen mukaan, kuinka työntekijä ansaitsee vuosilomaansa. Se merkitään maksetuksi sitten, kun lomia pidetään. Mahdolliset lomarahat sekä yrityskohtaiset sosiaalikulut kirjataan mukaan.

### 3.7 Investointibudjetti

Kirjanpitolaki määrää, että pysyviin vastaaviin kuuluva aineellisen omaisuuden hankintameno aktivoidaan ja kirjataan vaikutusaikanaan suunnitelman mukaisina poistoina kuluiksi. Tehtyjen investointien tilikauden aikana tulevat poistot merkitään investointibudjettiin. (Syvänperä & Lindfors 2014, 37.)

Investointibudjettiin (Liite 5) merkitään koneiden ja kalustojen saldo tilikauden alussa. Mahdolliset tilikauden aikana tehdyt investointien lisäykset kirjataan kyseisen kuukauden kohdalle. Koneista ja kalustosta tehdyt poistot merkitään lisäysten alle kuukausittain. Poistopohja eli koneiden ja kaluston kokonaisarvoa seurataan taulukon alaosassa, josta lasketaan kuukausittainen kumulatiivinen poisto.

## 4 BUDJETIN SEURANTA JA RAPORTOINTI

Tässä luvussa käsitellään budjetin seuranta- ja raportointia. Aluksi kerrotaan budjettitarkkailusta ja tuloseröjen analysoinnista. Tämän jälkeen käsitellään budjetoinnin haasteita yleisesti.

### 4.1 Budjettitarkkailu

Budjetoinnin onnistuminen edellyttää tarkkailua. Tarkkailun myötä pyritään seuraamaan tavoitteiden toteutumista, etsimään toteutumien välisiä eroja ja syitä niihin. Loppujen lopuksi budjettitarkkailun avulla voidaan ohjata yrityksen toimintoja niin, että yritys pystyy saavuttamaan tavoitteensa. Tarkkailuperiodin pituus on yleisimmin kuukausi, mutta lyhyempiäkin jaksoja on käytössä. Oleellista on pitää tarkkailujakson pituus järkevänä niin, että vaadittavien muutosten tekeminen onnistuu myös kesken budjettikauden. (Eklund & Kekkonen 2016, 203.)

Budjettitarkkailu ei ole pelkästään erojen etsimistä, vaan laskemisen jälkeen jokainen eroavaisuus analysoidaan erikseen ja etsitään sille syytä. Toiteuman ja budjetin välisiin eroihin voi olla syynä muun muassa ympäristössä tapahtuneet muutokset, epärealistiset tavoitteet, väärin tehty budjetointi tai vääränlainen toiminta. Taloudellinen taantuma voi laskea osto-voimaa, samoin kuin raaka-aineiden hinnannousu kustannusten nousun vuoksi. Myynti on voitu budjetoida epärealistisen korkeaksi, eivätkä hyvätäkään myyjät yllä tavoitteisiin sitoutuneisuudesta huolimatta. Budjetti voidaan tehdä tietoisesti liian suureksi etenkin demokraattisessa menetelmässä, jotta saadaan toiminnalle lisää aikaa budjettikauden verran. Toinen ääripää on tehdä liian pieni budjetti, jotta tavoitteet varmasti toteutuvat. Joskus yrityksen toiminta ei vain ole tavoitteiden mukaista ja budjetti ei toteudu. Henkilöstö voi olla sitoutumatonta, eikä muuta toimintatapojaan. Henkilöstöä ei aina ole tiedotettu tarpeeksi, sillä ei ole resursseja tai osaa-mista toimia tavoitteiden mukaan. Toisinaan henkilöstö voi tahallisesti toimia budjettitavoitteita vastaan, mikäli budjetti on annettu ylhäältä päin. (Eklund & Kekkonen 2016, 205–207.)

### 4.2 Tuloseröjen analysointi

Kun yrityksen talousohjausprosessi etenee suunnitteluvaiheesta toimintaan, annetaan toiminnasta säännöllistä palautetta kaikille taloudellisessa vastuussa oleville. Palautteenanto ei saisi olla pelkkää raporttien jakamista, vaan palautetta pitäisi pystyä myös analysoimaan, sen pitäisi herättää kysymyksiä ja tuoda parannusehdotuksia tulevaisuutta varten. Budjettieröjen käsittely on hyvä mahdollisuus nostaa esille ajankohtaisia ongelmia ja niiden korjaavia toimia. Budjettieröistä tehtävä raportti antaa syyn ja oikeutuksen kysyä, mistä erot johtuvat ja mitä ongelman ratkaisemiseksi on tehty tai tehtävissä. Budjettieröjen lisäksi käsiteltäväksi voi luontevasti

tulla myös strategian tuloksellisuus ja sen täsmentämis- ja muutostarpeet. Budjetin tuloseröjen analysointi on vaiheittainen prosessi. Ensin tarkastellaan eroja yritystasolla, jolloin saadaan yleiskuva tilanteesta, mutta ei vielä tarpeeksi tietoa kehittämissuunnalle. Toisessa vaiheessa tuloksia analysoidaan vastuualueittain ja erittelemällä tulostekijöitä niin pitkälle, että vastuuhenkilöiden toiminnan ja olosuhteiden vaikutukset voidaan erottaa toisistaan. Tällä tavalla selvitetään, onko syy tulokseen yrityksessä vai olosuhteissa. Tuloseröja kannattaa analysoida myös hyvän tuloksen kohdalla, jolloin nähdään, mikä tekijä toi hyvän tuloksen. Sekä onnistumisia että epäonnistumisia pitäisi arvioida yrityksen strategian kannalta eli ollaanko budjetissa ja samalla onnistuttu toteuttamaan omaa strategiaa. Analysoinnin lopulliseen muotoon vaikuttaa avaintulostekijöiden lisäksi yrityksen koko, omistus, tuotannon muoto, toiminnan monimuotoisuus ja liiketoiminnan vaihtelevuus. (Pellinen 2017, 91–92.)

Budjettieröjen syyt on perinteisesti jaoteltu määrä- ja hintaeröihin. Määräero tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yritys ostaa raaka-ainetta enemmän kuin se on alun perin budjetoanut. Tästä syntyy ylimääräistä kulua ostoihin. Hintaero syntyy siitä, kun yritys on budjetoanut esimerkiksi projektityötunneille pienemmän tuntihinnan kuin mitä projektissa lopulta käytetään. Näin ollen ylimääräistä kulua syntyy työtunneista. Huomioitavaa on, että samaan budjettierään voi sisältyä kumpaakin eroa. Toteutuneet määrät voivat olla budjetoitua pienemmät, mutta samassa erässä toteutunut hinta on budjetoitua korkeampi. Budjettierot onkin analysoitava tarkasti, jotta budjettierän kokonaisero saadaan selville. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 243–245.)

Budjettipoikkeamia voidaan kuitenkin analysoida syvällisemmin, kuin vain määrä- ja hintaeröihin jakamalla. Erojen perinteisiä syitä voi olla lisäksi ympäristön odottamaton muutos, epärealistisen suunnitelmat, suunnitelmia vastaamaton toiminta, suunniteltujen toimintojen väärinarviointi tai tietoinen väärinbudjetointi eli budjettiharha. Ympäristön muutokset voivat liittyä korkotasoon tai suhdannevaihteluihin. Korkotaso voi yllättäen nousta aiheuttaen budjettieröja korkokustannuksiin ja mahdollisesti myös korkotuottoihin. Epärealistisia suunnitelmia voivat olla esimerkiksi liian suureksi arvioitu myynti, jolloin perimmäinen syy ei ole huono myyntitoiminta vaan liian korkea myyntitavoite. Suunnitelmia vastaamaton toiminta voi aiheutua vastoin budjettisuunnittelua tehdystä toiminnasta. Budjettiharha voi johtua siitä, että yrityksen jokin tuloksikkö tietää toimintansa loppuvan seuraavasta negatiivisesta tuloksesta ja budjetoi tietoisesti väärän positiivisen tuloksen itselleen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 244–246.)

#### 4.3 Budjetoinnin haasteet

Budjetointi on prosessi, joka vaatii resursseja toimiakseen. Toiminnalliset tavoitteet budjetoinnissa edellyttävät avointa keskustelua yrityksen eri toimijoiden kesken. Budjetoinnin viemien resurssien vuoksi sitä on tärkeää käyttää apuna toiminnan ohjauksessa, koska muuten laadintaan käytetty

työ olisi turhaa. Tärkein ja vaativin tehtävä on henkilöstön sitouttaminen. Kaikki eivät aina pääse osallistumaan prosessiin ja tekeminen vaatii muutenkin usein kompromisseja. Joku saattaa joutua luopumaan tavoitteistaan ja toisaalta yrityksen tavoitteet voivat olla ristiriidassa henkilöstön tavoitteiden kanssa. (Eklund & Kekkonen 2016, 207.)

On kritisoitu, että budjetoinnin laatiminen vie kohtuuttomasti aikaa ja budjetti antaa valmistuessaan vanhentunutta tietoa. Jos budjetointiin osallistuu koko organisaatio, voi aikaa kulua tuhansia työtunteja. On kuitenkin huomattava, että ilman budjetointiakin tavoitteiden ja suoritusten arvioinnin määrittämiseen menee aikaa, käytettiin siihen mitä menettelyä tahansa. Vanhentuminen viittaa siihen, että budjetin laadinnan aikana tehdään tiettyjä oletuksia markkinoiden tai kustannustason kehityksestä, jotka voivat osoittautua vääriksi jo budjetointikauden aikana. Tämä heikentää budjetoinnin ohjaavaa vaikutusta. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 153)

Budjetointi voi johtaa myös organisaatioiden sisäiseen politikointiin, jolloin yksiköt budjetoivat todellista enemmän menoja, jotta mahdolliset loppukaudesta tehtävät budjettileikkaukset eivät vaikuttaisi heidän toimintaansa. Toisaalta yksiköt voivat pyrkiä käyttämään tehokkaasti kaikki budjetoidut varat, jotta seuraavalla kaudella voisivat budjetoida vähintään yhtä paljon menoja. Kritiikkiä on saanut myös budjetoinnin lähtökohdaksi usein otettava edellisen vuoden budjetti, eikä esimerkiksi strategiset tavoitteet tai ulkoiset vertailukohdat. On myös väitetty, että investointien tekeminen ajoissa vaarantuu, jos investointeja ei ole huomattu sisällyttää budjettiin. Haasteista huolimatta budjetointi toimii edelleen keskeisenä taloudellisen ja toiminnallisen ohjauksen välineenä, kunhan sitä käytetään tarkoituksenmukaisesti. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 154)

## 5 BUDJETOINNIN KEHITTÄMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tutkimuksellisen osion lähtötilannetta, budjetin suunnittelua, aikataulutusta, kehittämistä, palautetta ja tehtyjä muutoksia.

### 5.1 Lähtötilanteen kartoitus

Yrityksen lähtötilannetta on kartoitettu omilla havainnoilla sekä kyselyllä ennen opinnäytetyöprosessin alkua. Suullisia haastatteluita on tehty yrityksen toimitusjohtajalle ja toimihenkilöille. SWOT-analyysi on kehitetty osana opinnäytetyötä ja sen pohjana on käytetty omia havaintoja.

Taulukko 1. SWOT-analyysi

	<i>Positiiviset</i>	<i>Negatiiviset</i>
<i>Sisäiset</i>	Vahvuudet: - budjetointi ei vie muulta työltä aikaa, kun sitä ei tehdä	Heikkoudet: - ei tarkkaa tietoa talouden nykytilasta - ei voida valmistautua tulevaan - rahat eivät riitä tasaisesti - kassavaje tulee nopeasti
<i>Ulkoiset</i>	Mahdollisuudet: - kaikki mahdollisuudet aloittaa budjetointi joko itse tai ulkoistetun palvelun avulla	Uhat: - rahoittajat välttelevät - toimittajien kanssa tulee ongelmia, kun rahat eivät riitä - verottaja

Talouden kirjallista ja järjestelmällistä seuranta yrityksessä ei ole aiemmin ollut. Syynä tähän on ollut lähinnä ajanpuute, sillä kahden henkilön työpanos toimistossa on suuntautunut muihin tärkeisiin tehtäviin. Toimistoon palkatun kolmannen henkilön myötä taloudenseurantaan liittyviä tehtäviä on tarkoitus ottaa jatkossa rutiiniksi. Kassavirtaa seurataan kuitenkin vielä lähinnä pankkitilin kautta ja Procountor- taloushallinto-ohjelmiston avulla.

Ohjelmistosta näkee myynti- ja ostolaskujen erääntyneet sekä erääntyvät määrät, jolloin tulevia kassatapahtumia voi arvioida suuntaa-antavasti. Kassavajaukset tulevat siitä huolimatta yllättäen, ja niiden korjaamiseksi tehtäviä toimenpiteitä on usein tehtävä nopeasti. Helpoimpia korjausliikkeitä ovat yleensä ostolaskujen eräpäivien siirto, jonka avulla esimerkiksi palkat saadaan maksettua ajallaan.

Toimeksiantajan tietämystä budjetoinnista kartoitettiin alussa myös kyselylomakkeen avulla (Liite 6). Kysely tehtiin kahdelle henkilölle, ja tarkoituksena oli selvittää alustavasti heidän ajatuksiaan tulevasta budjetoinnista. Kyselyn perusteella selvisi, että suurimmiksi ongelmiksi budjetoinnin puuttumisessa koetaan rahan kulumisen suunnittelemattomiin kohteisiin, kassavajauksen äkkinäisyys, korjausliikkeiden tekemisen vaikeus ja yleensä ennakoinnin haasteellisuus. Tietämys budjetoinnista on kyselyn mukaan enemmän teoreettista, eikä käytännön kokemusta ole, vaikka budjetointi koetaankin tärkeäksi osaksi taloudenhallintaa. Kyselyssä selvisi, että budjetoinnista odotetaan myös yrityksen tuloksen paranemista, kun ylimääräiset kulut saadaan paikannettua. Haasteiksi koetaan budjetin ylläpidon myötä työmäärän lisääntyminen sekä budjetin seurannan oikea-aikaisuus. Budjetin kuitenkin toivotaan auttavan muun muassa investointipäätösten teossa. Kyselyn mukaan kiinnostavimmiksi osabudjeteiksi koettiin investointibudjetti, henkilöstökulubudjetti ja rahoitusbudjetti. Budjetin toteutumisesta toivottiin raporttia vähintään kuukauden välein ja raportista pitäisi selvittää budjetin poikkeamat sekä suunta, johon ollaan menossa.

## 5.2 Budjetoinnin tavoitteet ja suunnittelu

Kuten lähtötilanteen kartoittamisessa selvisi, aloitettavan budjetoinnin tavoitteena on saada tasoitettua kuluja ja pystyä välttämään yllättävät kassavajeet. Budjetoinnin myötä yrityksen on helpompi seurata ostojen ja myyntien suhdetta, sekä sen myötä kannattavuutta. Koska yrityksessä ei ole aiemmin budjetoitu, kannattaa ensimmäisestä budjettiversioista pyrkiä tekemään suhteellisen yksinkertainen ja helppokäyttöinen, ettei budjetoinnista koidu liian paljon ylimääräistä työtä. Opinnäytetyölle tilanne on kuitenkin melko ihanteellinen, kun budjettijärjestelmän pääsee tekemään alusta alkaen. Budjetoinnin aloittamisessa täytyy olla silti tarkkana, että toimeksiantajan saa motivoitua sitä käyttämään ilman ennakkoasenteita. Budjetoinnin numeraalisen käytön sujuessa rutiinilla, voidaan budjetoinnista saada muitakin hyötyjä, kuten sen käyttäminen henkilöstön kannustinjärjestelmänä tai sen linkitys strategian kehittämiseen.

Budjetointivaihtoehtoista päätettiin ottaa liukuva budjetti, sillä yrityksen toiminta-aste vaihtelee vuodenaikojen mukaan voimakkaasti. Liukuvassa budjetissa budjetoidaan kiinteät kulut vakiomääräisenä, mutta muuttuvat kulut budjetoidaan toiminta-asteen mukaan. Käytännössä tämä tarkoittaa toimeksiantajan kohdalla sitä, että esim. henkilöstökulut budjetoidaan kesäkaudella suuremmiksi kuin talvikaudella. Budjetoinnin apuvälineenä käy-

tetään Excel-laskentataulukkoa ja sen kaavoja. Myös edellisen vuoden lukuja käytetään apuna suuntaa-antavasti, kuten myös käynnissä olevan tilikauden saatavilla olevia lukuja. Budjetointimenetelmänä käytetään yhteistyömenetelmää, koska pk-yrityksessä johto määrittää budjetoinnin päälinjat, mutta ei muuten osallistu budjetin laatimiseen lopullista hyväksyntää lukuun ottamatta.

Osabudjeteista päätettiin koekäyttövaiheessa laatia vain henkilöstökulubudjetti, koska se on rakennusalan yrityksessä suurin kuluerä. Henkilöstökulubudjetti on myös tarpeellinen voimakkaasti kausiluonteisen alan vuoksi, koska se auttaa hahmottamaan isoimman kuluerän erot hiljaisen ja vilkkaan kauden välillä. Pääbudjetiksi otettiin perinteinen tulosbudjetti ja sen lähtökohdaksi vähintään yrityksen edellisten vuosien kokoinen tulos. Budjettiraportti ja vertailutiedot on tarkoitus valmistaa kerran kuukaudessa, ja esittää edellisen kuukauden tiedot johdolle kuun ensimmäisen viikkopalaverin ohessa.

### 5.3 Budjettijärjestelmän toteutus käytännössä

Toimeksiantajan tilikausi vaihtuu loka-marraskuun vaihteessa. Tavoitteena oli saada uusi budjettijärjestelmä käyttöön viimeistään uuden tilikauden alussa marraskuussa 2017. Budjettijärjestelmää alettiin kehittää käytännössä edellisenä kesänä, jolloin ajatus sen ominaisuuksista ehti kypsyä hyvän aikaa.

Budjetointiprosessi toteutettiin Excel-taulukkolaskentaohjelmalla. Toimeksiantajalla on käytössä sähköinen taloudenhallintaohjelmisto, mutta yhtään tilinpäätöstä ohjelman aikana ei ole tehty. Myöskään nykyinen tilitoimisto ei ole tehnyt toimeksiantajayritykselle tilinpäätöstä, sillä tilitoimisto vaihdettiin edellisen tilikauden päätyttyä. Budjetoitavien tietojen kartoitus aloitettiin tästä syystä kirjanpidossa käytettävistä tileistä, joiden perusteella sähköinen taloudenhallintaohjelma osaa muodostaa tuloslaskelman Excel-pohjaisen tyhjän mallin. Tämän tuloslaskelman ja sen jaottelun mukaan muodostettiin Excel-taulukkolaskentaohjelmassa budjettipohjat.

Budjettien ulkoasuista laadittiin yhtenäiset ja luotiin linkitykset kaikkien välilehtien välille. Tarkoituksena oli saada automatisoitu budjetointijärjestelmä, jossa käyttäjä syöttää tarvittavat tiedot taulukoihin ja ohjelma kopioi tiedot niille kuuluviin sarakkeisiin. Myös kaavat ovat luotu valmiiksi, jolloin käyttäjälle jää vain tietojen syöttäminen.

Budjettiraportit saadaan myös Excel-taulukkolaskentaohjelmistosta. Raportteihin muodostuu budjettien vertailutiedot, jossa yhdessä sarakkeessa on toteutuneet tiedot, toisessa kyseiselle ajalle budjetoidut tiedot ja kolmannessa sarakkeessa on kerrottu näiden kahden ero sekä euromääräisenä että prosenttilukuna. Näin toteutuneita lukuja on helppo vertailla budjetoituihin lukuihin ja tehdä analyysia budjettierojen syistä.



### 5.3.1 Henkilöstökulubudjetti

Henkilöstökulubudjettiin saatavat tiedot otettiin tarkastelemalla parin edellisen tilinpäätöksen tiedoista palkkakuluja ja henkilösivukuluja. Budjetista halutaan nähdä palkkoihin ym. henkilöstökuluihin menevät erät ja niiden erot eri kuukausien välillä. Palkkakuluihin kuuluvat rahapalkat, kuten

- työssäoloajan normaalipalkat
- lisät ja korvaukset
- palkkiot
- loma-ajan ja sosiaalipalkat
- laskennalliset lomapalkat
- luontoisedut
- saadut korvaukset palkoista
- osakkaiden ja omaisten palkat ja palkkiot
- osakkaiden ja omaisten luontoisedut.

Henkilösivukuluihin kuuluvat

- TYEL-maksut
- YEL-maksut.

Muita henkilösivukuluja ovat

- sosiaaliturvamaksut
- pakolliset vakuutusmaksut
- laskennalliset sivukulut lomapalkoista
- yrittäjän pakolliset vakuutusmaksut.

### 5.3.2 Tulosbudjetti

Toimeksiantajayrityksen käyttöön tulevan tulosbudjetin (Liite 7) sisältö otettiin kirjanpidossa käytettyjen tilien perusteella ja se laadittiin tuloslaskelman muotoiseksi. Tulosbudjetti laadittiin koko tilikauden mittaiseksi, mutta jaoteltiin lisäksi kuukausitasoiseksi. Näin seuranta on helpompaa ja budjetin liukumisominaisuus tulee käytäntöön, kun muuttuvia kustannuksia budjetoidaan toiminta-asteen mukaan.

Toimeksiantajan tulosbudjetin kokoaminen aloitettiin kirjaamalla ensimmäiseksi liikevaihto eli tuotot, sitten liiketoiminnan muut tuotot. Tuottojen jälkeen kirjattiin menot, joista ensimmäisenä ovat ostot, sitten henkilöstömenot ja lopuksi liiketoiminnan muut tuotot. Tämän jälkeen on merkittynä rahoituskulut ja -tuotot sekä verot ja lopuksi tulos. Budjetin rakenne on samanlainen, kuin tulosbudjetin esimerkissä luvussa 3.2. Aluksi laadittiin koko tilikauden ajalle sijoittuva versio, jossa on kirjattuna myös edellisen tilikauden tiedot, tilikausien erot lukuina ja prosentteina sekä osuudet liikevaihdosta prosentteina. Näin tuloksia voi vertailla jo yhdellä silmäyksellä koko tilikauden ajalta. Tulosbudjetti laadittiin lisäksi kuukausitasoiseksi,

jolloin kuukausittaiset budjettiliukumat saadaan näkyviin. Kuukausitasoisesta budjetista valmistetaan raportit, joissa näkyvät budjetoidut summat, toteutuneet summat sekä näiden erotukset lukuina ja prosentteina.

Tulosbudjetin liikevaihtoon sisältyvät

- myynti 24 %
- rakennusalan käänteisen alv:n myynti eli rakennuspalvelumyynti.

Aineiden, tarvikkeiden ja tavaroiden ostoihin sisältyvät

- ostot
- rakennusjättemaksut
- ostojen alennukset
- rahdit, huolinta ja muut hankintakulut
- varastojen lisäys (+) tai vähennys (-)
- alihankinta
- ulkopuoliset rakentamispalvelut
- vuokrattu työvoima
- muut ulkopuoliset palvelut.

Henkilöstökuluihin kirjattiin

- työssäoloajan normaalipalkat
- lisät ja korvaukset
- palkkiot
- loma-ajan ja sosiaalipalkat
- laskennalliset lomapalkat
- luontoisedut
- saadut korvaukset palkoista
- osakkaiden ja omaisten palkat ja palkkiot
- osakkaiden ja omaisten luontoisedut
- saadut korvaukset osakkaiden ja omaisten palkoista.

Henkilösivukuluiksi merkittiin

- TYEL-maksut
- YEL-maksut
- muut henkilösivukulut
- sosiaaliturvamaksut
- pakolliset vakuutusmaksut
- laskennalliset sivukulut lomapalkoista
- yrittäjän pakolliset vakuutusmaksut.

Seuraavaksi toimeksiantajan tulosbudjetissa ovat kirjattuna poistot ja niiden jälkeen liiketoiminnan muut kulut. Liiketoiminnan muihin kuluihin kuuluvat vapaaehtoiset henkilösivukulut, toimitilakulut, ajoneuvokulut, atk-laite ja -ohjelmakulut, kone- ja kalustokulut, matkakulut, edustuskulut, myyntikulut, markkinointikulut ja hallintokulut.

Vapaaehtoiset henkilösivukulut ovat

- sisäiset palaverit ja henkilökunnan juhlat
- virkistys- ja harrastustoiminta
- henkilökunnan koulutus
- työterveyshuolto
- henkilökunnan ruokailu
- elintarvikkeet ja juomat
- työvaatteet ja suojavälineet
- muut henkilösivukulut.

Toimitilakulut ovat

- toimitilavuokrat
- sähkö
- muut toimitilakulut.

Ajoneuvokulut ovat

- ajoneuvojen polttoaineet
- ajoneuvojen huolto- ja korjauskulut
- ajoneuvovakuutukset
- ajoneuvoverot.

Kone- ja kalustokulut ovat

- kone- ja kalustovuokrat
- kone- ja kalustohankinnat (alle 3 vuoden kalusto)
- koneet ja kalusto (pienhankinnat).

Matkakuluihin kuuluvat

- majoituskulut
- päivärahat ja ateriakorvaukset
- kilometrikorvaukset
- matkakorvaus.

Hallintokuluja ovat

- taloushallinto/kirjanpito palvelut
- muut hallintopalvelut
- muut hallintokulut
- pankkikulut
- ammattikirjallisuus ja lehdet
- jäsenmaksut
- puhelin- ja datasiirtokulut
- posti- ja lähettikulut
- rahaliikenteen kulut
- yritysvakuutukset
- toimistotarvikkeet
- kokous- ja neuvottelukulut.

Tämän jälkeen on kirjattuna rahoitustuotot ja -kulut, joita ovat

- korkotuotot

- verojen korkotuotot
- korkokulut ja muut rahoituskulut
- korkokulut
- viivästyskorot
- rahoituskulut
- perimiskulut
- korot osakkaille

verojen viivästysseuraamukset.

Lopuksi kirjattuna ovat tuloverot, laskennalliset verot sekä tilikauden tulos.

### 5.3.3 Raporttipohja

Budjettieroista kertovasta raporttipohjasta (Liite 8) tehtiin mahdollisimman informatiivinen, mutta yksinkertainen. Raportti jaoteltiin selkeästi tileittäin myynteihin, ostoihin, henkilöstökuluihin ja muihin kuluihin. Ensimmäisessä sarakkeessa on tiedot toteutuneista luvuista, toisessa sarakkeessa on budjetoidut luvut ja kolmannessa sarakkeessa on näiden kahden erot. Lukujen lisäksi budjettieroista on ilmoitettu myös prosenttimäärät. Raportti on tarkoitus tehdä kuukausittain ja esitellä budjettierot analyysineen aina kuun ensimmäisessä viikkopalaverissa.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Toimeksiantajan kanssa käydyssä palaverissa tutustuttiin ensimmäiseen budjettiversioon, jossa osabudjettina oli henkilöstökulubudjetti ja pääbudjettina tulosbudjetti. Todettiin, että koska tulosbudjetti on jaoteltuna kuukausitasoiseksi, on erillinen henkilöstökulubudjetti tarpeeton. Henkilöstökulujen määrän pystyy lukemaan suoraan tulosbudjetista kuukausittain. Näin ollen lopulliseksi budjettipohjaksi jäi vain tulosbudjetti. Mikäli tulosbudjetti ei olisi kuukausittainen, olisi osabudjeteilla suurempi merkitys. Budjetin mahdollinen jaottelu neljännesvuosittaiseksi herätti keskustelua, mutta todettiin lopulta sen olevan liian epätarkka suurien suhdannevaihteluiden vuoksi.

Tulosbudjettipohja koettiin selkeäksi ja helppokäyttöiseksi, johon saa vaihtaa syötettyä tarpeelliset luvut. Budjetointijärjestelmää suunniteltiin myös kehitettäväksi tulevaisuudessa. Tarpeellista voisi olla jaotella esimerkiksi myynti- ja ostobudjetti asiakaskohtaiseksi, sekä lisätä seurantaan myös kyseisessä kohteessa käytetyt henkilöstöresurssit ja niistä syntyneet kulut. Näin muodostuisi työmaakohtainen budjettijärjestelmä, jota voisi olla mielekästä seurata isojen työmaiden kohdalla.

Budjetointijärjestelmä tuli yrityksen käyttöön sopivana ajankohtana. Yrityksessä on tapahtunut taloudenhallinnan sähköistämisen myötä isoja käytännön muutoksia, joten budjetoinnin aloittaminen on luonnollinen jatkumo kehityksen polulla. Budjetoinnin puuttuminen on aiheuttanut vain ylimääräistä työtä ja todennäköisesti myös kuluja yritykselle. Budjetin kanssa työskennellessä yrityksen kassavirrat selkiintyvät myös uusimmalle toimihenkilölle, jonka työnsuorituksen budjetointi ja raportointi tulevat kuulumaan.

Työn tavoitteena oli helpottaa talouden suunnittelua ja seuranta. Tässä budjetointi auttaa huomattavasti verrattuna siihen, ettei tuloja ja menoja seurata säännöllisesti lainkaan. Yllättäviä kassavajeita tulee vähemmän, kun on selvyys kiinteistä kuluista, jotka liiketoiminnan tuottojen tulee ainakin kattaa. Näin osataan kohdistaa tulot ensin kiinteisiin kuluihin, ja siten vasta vähemmän ajankohtaisiin hankintoihin.

Toimeksiantajan yhtenä tavoitteena oli löytää budjetin kehittämisen myötä yrityksen ylimääräiset kuluerät. Näitä voi löytyä budjetoinnin myötä tulevaisuudessa, mutta opinnäytetyöprosessin aikana näitä ei pystytty havaitsemaan. Joka tapauksessa ilman budjetointia havaitseminen olisi lähes mahdotonta.

Budjetoinnin haasteena tulee todennäköisesti olemaan ajan riittäminen sen käyttämiseen. Budjetointiin ei ole totuttu, joten uuden rutiinin omaksuminen ottaa aikansa, ennen kuin se alkaa sujua automaattisesti. Toisena haasteena saattaa olla informaation käyttäminen. Vaikka budjetointi tuo

lisää tietoa talouden tilasta, niin voi olla, ettei informaatiota osata tai haluta käyttää päätöksenteossa. Tästä syystä kuukausiraporttien tulee olla yksiselitteisiä ja helposti ymmärrettäviä. Raportit tulee myös toteuttaa säännöllisesti, jotta tieto talouden tilasta ja suunnasta kulkee sitä tarvitseville.

Yritys pyrkii lähivuosina hieman laajentamaan toimintojaan sekä kasvattamaan liikevaihtoaan uusilla ja olemassa olevilla toiminnoillaan. Tämän myötä budjetoinnin tärkeys lisääntyy, ja liiketoiminnan laajenemisen vuoksi myös osabudjetointi tulee tarpeelliseksi. Osabudjeteista otetaan varmasti ensin myyntibudjetti käyttöön, ja myynnit budjetoidaan toiminoittain. Näin voidaan seurata uusien toimintojen kannattavuutta ja verrata eri toimintojen tuloja.

Kokonaisuutena opinnäytetyöprosessi oli onnistunut. Alussa oli vaikeuksia rajata aihe tarpeeksi tiiviiksi, mutta työn edetessä rajausta tapahtui helposti. Budjettipohjaa olisi lisäksi ollut hyvä päästä kunnolla testaamaan ennen tilikauden vaihtumista, jotta sen mahdolliset puutteet olisi voinut vielä korjata. Korjaaminen ja täydentäminen tapahtuvat nyt uuden tilikauden aikana budjetointijärjestelmän ollessa jo käytössä.

## LÄHTEET

Eklund, I. & Kekkonen, H. (2016) *Kannattavuuslaskennan taitajaksi*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. (2016) *Yrityksen laskentatoimi*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Järvenpää, M., Länsiluoto A., Partanen V. & Pellinen J. (2015) *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. (2010) *Johdon laskentatoimi*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Niskanen, J. & Niskanen, M. (2016) *Yritysrahoitus*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Pellinen, J. (2017) *Talousjohtaminen*. Helsinki: Alma Talent Oy.

Syvänperä, O. & Lindfors, H. (2014) *Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy.

Tomperi, S. (2016) *Yrityksen taloushallinto 3, Kannattavuus- ja kustannuslaskenta*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

## Liite 1/1 Tulosbudjetti

Tulosbudjetti 1-12/2018						
	TOT 2016	% lii- kev.	TOT 1- 7/2017	Ennuste 2017	Budjetti 2018	% liike- vaihd.
<b>LIKEVAIHTO</b>						
Myyntituotot alv 24%	400 000		290 000	386 667		
Myyntituotot alv 10%	168 000		124 000	165 333		
Liikevaihto yhteensä	568 000		414 000	552 000		
<b>Liiketoiminnan muut tuotot</b>	0		0	0		
<b>Aineet, tarvikkeet ja tavarat</b>						
Ostot tilikauden aikana	-10 000		-5 250	-7 000		
Varaston muutos	1 000		-750	-1 000		
Ulkopuoliset palvelut	-115 000		-93 000	-124 000		
Aineet, tarvikkeet ja tavarat yht.	-124 000	-22 %	-99 000	-132 000		
<b>Henkilöstökulut</b>						
Palkat	-210 000		-170 000	-226 667		
Lomapalkkavelan muutos	-12 000		-3 000	-4 000		
Palkat yht.	-222 000	-39 %	-173 000	-230 667		
<b>Eläkekulut</b>						
TyEL-vakuutusmaksut	-47 730		-37 195	-49 593		
TyEL-työntekijän osuus	9 546		7 439	9 919		
TyEL-lomapalkkavelan muutos	-2 064		-525	-700		
Eläkekulut yht.	-40 248	-7 %	-30 281	-40 374		
<b>Muut henkilösivukulut</b>						
Sos.turvamakat	-6 551		-5 105	-6 807		
Sotu-maksu lomapalkkavelan muutos	-354		-89	-118		
Muut läkisääteiset vakuutukset	-4 020		-3 133	-4 177		
Työttömyysvak. Tt:n osuus	1 288		1 003	1 338		
Muut lakisäät. Vak. lomapalkkavelan muutos	-148		-37	-49		
Muut henkilösivukulut yht.	-9 785	-2 %	-7 361	-9 813		
Henkilöstökulut yht.	-272 033	-48 %	-210 642	-280 854		
<b>Poistot ja arvonalentumiset</b>						
Suunnitelman mukaiset poistot	-4 600	-1 %	-3 000	-4 000		



## Liite 1/2 Tulosbudjetti

<b>Liiketoiminnan muut kulut</b>						
Vapaaehtoiset henkilöstökulut						
Työterveyshuolto	-2 500		-1 600	-2 133		
Henkilökunnan koulutus	-3 000		-2 000	-2 667		
Henkilökuntatilaisuudet	-2 400		-1 000	-1 333		
Muut henkilökuntakulut	-600		-200	-267		
Vapaaehtoiset henkilöstökulut yht.	-8 500	-1 %	-4 800	-6 400		
Toimitilakulut						
Toimiston vuokra	-18 000		-10 500	-14 000		
Varaston vuokra	-6 000		-4 500	-6 000		
Siivous- ja puhtaanapito	-2 400		-1 950	-2 600		
Huoneistojen korjaukset	-600		-500	-667		
Sähkö	-3 600		-2 800	-3 733		
Toimitilakulut yht.	-30 600	-5 %	-20 250	-27 000		
Kone- ja kalustokulut						
Koneiden leasingmaksut	-8 400		-6 300	-8 400		
Koneiden korjaukset ja huollot	-10 000		-8 000	-10 000		
Polttoainekulut	-15 000		-14 500	-16 000		
Kone- ja kalustokulut yht.	-33 400	-6 %	-28 800	-34 400		
Matkakulut						
Päivärahat	-600		-550	-733		
Kilometrikorvaukset	-700		-800	-1 067		
Hotellilaskut	-1 500		-1 200	-1 600		
Matkakulut	-600		-490	-653		
Matkakulut yht.	-3 400	-1 %	-3040	-4053		
Edustuskulut						
Edustustilaisuudet	-3 500		-1 800	-2 400		
Asiakaslahjat	-1 500		-150	-200		
Edustuskulut yht.	-5 000	-1 %	-1 950	-2 600		
Markkinointikulut						
Mainonta	-8 000		-6 800	-9 067		
Mainoslahjat	-2 000		-1 500	-2 000		
Markkinointikulut yht.	-10 000	-2 %	-8 300	-11 067		
Atk-kulut						
Tietoliikennekulut	-2 800		-1 800	-2 400		
Lisenssit ja ohjelmistopäivitykset	-6 000		-3 500	-4 667		
Atk-tuki ja -palvelut	-5 000		-3 900	-5 200		
Atk-tarvikkeet	-1 200		-700	-933		
Atk-kulut yht.	-15 000	-3 %	-9 900	-13 200		

## Liite 1/3 Tulosbudjetti

Muut toimistokulut						
Kokoukset	-800		-400	-533		
Kokoustarjoilut	-1 200		-900	-1 200		
Postikulut	-3 000		-2 000	-2 667		
Puhelinkulut	-3 800		-3 000	-4 000		
Toimistotarvikkeet	-2 400		-1 800	-2 400		
Ammattikirjallisuus	-2 000		-1 500	-2 000		
Pankkikulut	-690		-450	-600		
Jäsenmaksut	-200		-200	-267		
Lehtitilaukset	-300		-300	-400		
Tilintarkastus	-1 500		-1 600	-2 133		
Vakuutusmaksut	-1 600		-1 200	-1 600		
Muut hallintokulut	-400		-300	-400		
Muut toimistokulut yht.	-17890	-3 %	-13650	-18200		
Liiketoiminnan muut kulut yht.	-123 790	-22 %	-90 690	-116 920		
<b>LIIKEVOITTO/-TAPPIO</b>	<b>43 577</b>	<b>8 %</b>	<b>10 668</b>	<b>18 226</b>		
<b>Rahoitustuotot ja -kulut</b>						
Korkotuotot	500		400	533		
Korkokulut	-6 000		-4 500	-6 000		
Rahoitustuotot ja -kulut yht.	-5500	-1 %	-4100	-5467		
<b>VOITTO/TAPPIO ENNEN VEROJA</b>	<b>38 077</b>		<b>6 568</b>	<b>12 759</b>		
Tuloverot	11 423	2 %	1 970	3 828		
<b>Tilikauden tulos</b>	<b>49 500</b>	<b>9 %</b>	<b>8 538</b>	<b>16 587</b>		

## Liite 2 Kassabudjetti

Kassabudjetti	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko	Kesä	Heinä	Elo	Syys	Loka	Marras	Joulu	yht.
Kassa kauden alussa	35 125	26 360	38 925	18 461	31 189	52 051	45 794	-1 830	-17 580	3 364	-20 627	9 203	
<b>Toiminnan kassaanmaksut</b>													
Maksut myyntisaamisista	57 040	64 880	83 340	85 440	80 620	51 000	19 148	23 004	61 568	91 660	93 460	70 840	782 000
Muut tulot	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Verotilipalautukset			1 674							4 388			6 062
<b>Toim. Kassaanmaksut yht.</b>	<b>57 090</b>	<b>64 930</b>	<b>85 064</b>	<b>85 490</b>	<b>80 670</b>	<b>51 050</b>	<b>19 198</b>	<b>23 054</b>	<b>61 618</b>	<b>96 098</b>	<b>93 510</b>	<b>70 890</b>	<b>788 662</b>
<b>Toiminnan kassastamaksut</b>													
Maksut ostovelloista	23 338	20 898	87 911	26 829	26 178	24 376	13 240	9 676	16 850	87 692	30 645	28 551	396 184
Nettopalkat	14 000	15 680	14 000	14 000	14 000	14 000	20 720	14 000	14 700	14 700	14 700	14 700	179 200
Verotili	10 820	12 170	0	14 236	16 013	15 314	15 165	11 511	5 507	0	14 718	18 079	133 533
TyEL ja muut lakisääteiset vakuutukset	14 080			14 080			14 080			14 080			56 320
Vuokrat	2480	2480	2480	2480	2480	2480	2480	2480	2480	2480	2480	2480	29760
Rahoitusmaksut	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	5004
Verot	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	8640
Muut menot													0
<b>yht.</b>	<b>65 855</b>	<b>52 365</b>	<b>105 528</b>	<b>72 762</b>	<b>59 808</b>	<b>57 307</b>	<b>66 822</b>	<b>38 804</b>	<b>40 674</b>	<b>120 089</b>	<b>63 680</b>	<b>64 947</b>	<b>808 641</b>
<b>Investoinnit</b>													
Investointien kassastamaksut yht.					<b>4 340</b>				<b>2 480</b>				<b>6 820</b>
<b>Pääomarahoit</b>													
Lainojen lyhennykset													
Lainojen nostot													
Omistajien lisäsijoitukset													
Osingonjako													
Muu pääomarahoit +/-													
Pääomarahoit. yht.													
Kassavarojen muutos	-8 765	12 565	-20 464	12 728	20 862	-6 257	-47 624	-15 750	20 944	-23 991	29 830	5 943	

### Liite 3 Myynti- ja ostobudjetti

Myynti- ja ostobudjetti																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		</
-------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----

## Liite 4 Henkilöstökulubudjetti

Henkilöstökulubudjetti													
	tammi	helmi	maalis	huhti	touko	kesä	heinä	elo	syys	loka	marras	joulu	yhteensä
Palkat	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	21 000	21 000	21 000	21 000	244 000
Maksetut lomarahat	0	2 400	0	0	0	0	9 600	0	0	0	0	0	12000
Palkat yht.	20 000	22 400	20 000	20 000	20 000	20 000	29 600	20 000	21 000	21 000	21 000	21 000	256 000
Eläkekulut	3 400	3 808	3 400	3 400	3 400	3 400	5 032	3 400	3 570	3 570	3 570	3 570	43 520
Muut henkilösivukulut	800	896	800	800	800	800	1 184	800	840	840	840	840	10 240
Lomapalkkavelan lisäys	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 150	3 150	3 150	3 150	36 600
Lomapalkkavelan vähennys	0	-4 800	0	0	0	0	-19 200	0	0	0	0	0	-24 000
Lomarahavelan vähennys	0	-2 400	0	0	0	0	-9 600	0	0	0	0	0	-12 000
Lomapalkkavelan muutos	3000	-4 200	3 000	3 000	3 000	3 000	-25 800	3 000	3 150	3 150	3 150	3 150	600
TyEL lomapalkkavelasta	510	-714	510	510	510	510	-4 386	510	536	536	536	536	104
Muut lakis. lomapalkkavelasta	120	-168	120	120	120	120	-1 032	120	126	126	126	126	24
Sos.kulut lomapalkkavelasta	630	-882	630	630	630	630	-5 418	630	662	662	662	662	128
<b>Henkilöstökulut yht.</b>	<b>27 830</b>	<b>22 022</b>	<b>27 830</b>	<b>27 830</b>	<b>27 830</b>	<b>27 830</b>	<b>4 598</b>	<b>27 830</b>	<b>29 222</b>	<b>29 222</b>	<b>29 222</b>	<b>29 222</b>	<b>310 488</b>

## Liite 5 Investointibudjetti

Investointibudjetti												
Koneet ja kalusto												
Saldo 1.1.	16 500											
Lisäykset												
												16 500
												3 500
												2 000
Poisto 25%	-344	-344	-344	-344	-635	-417	-417	-417	-750	-458	-458	-5 500
Saldo												16 500
Alkusaldo 1.1	16 500											
Lisäykset kauden aikana					3 500				2 000			
<b>Poistopohja</b>	<b>16 500</b>	<b>16 500</b>	<b>16 500</b>	<b>20 000</b>	<b>20 000</b>	<b>20 000</b>	<b>20 000</b>	<b>20 000</b>	<b>22 000</b>	<b>22 000</b>	<b>22 000</b>	<b>22 000</b>
Kumulatiivinen poisto	344	688	1 031	1 667	2 083	2 500	2 917	3 667	4 125	4 580	5 042	5 500

## Liite 6 Kyselylomake

**BUDJETOINNIN KEHITTÄMISTÄ KOSKEVA KYSELY  
HAASTATTELU YRITYKSEN TOIMITUSJOHTAJALLE JA TOIMIHENKILÖILLE**

Mitä ongelmia on ollut budjetoinnin puuttumisesta?

Mitä tiedät budjetoinnista?

Pääbudjettina käytetään yleensä tulosbudjettia, joka on tuloslaskelman kaltainen. Tulosbudjetti laaditaan sekä tilikaudelle että jaotellaan kuukausittaiseksi. Mitä osabudjet-teja tämän lisäksi olisi tarpeellista käyttää? Voit perustella vastauksesi.

- ☐ Henkilöstökulubudjetti (mm. palkat, sivukulut ja loma-ajan palkat)
- ☐ Myynti- ja ostobudjetti
- ☐ Kassabudjetti
- ☐ Investointibudjetti
- ☐ Rahoitusbudjetti
- ☐ Muu, mikä?

—

—

Kuinka usein raportti budjetin toteutumisesta halutaan? Voit perustella vastauksesi.

- ☐ 3 kuukauden välein
- ☐ kuukausittain
- ☐ kahden viikon välein
- ☐ viikoittain

Mitä raportista pitäisi selvittää?

Mitä hyötyjä budjetoinnilta odotetaan?

Mitä haasteita budjetoinnissa voi tulla?

Muita ajatuksia?







## Liite 7/3 Toimeksiantajan tulosbudjettipohja

[illegible]

[illegible]

## Liite 8/1 Toimeksiantajan budjettiraportin pohja

TULOSBUDJETTI 11/2017-10/2018				
	TOT	Budj.	Erot	%
Kuukausiraportti				
<b>Liikevaihto</b>				
Myynti 24%				
Rakentamispalvelumyynti				
<b>Liikevaihto yhteensä</b>				
<b>Liiketoiminnan muut tuotot</b>				
<b>Materiaalit ja palvelut</b>				
Aineet, tarvikkeet ja tavarat				
Ostot tilikauden aikana				
Rakennusjätemaksut				
Ostot				
Ostojen alennukset				
Rahdit, huolinta ja muut hankintakulut				
Varastojen lisäys (+) tai vähennys (-)				
Ostot tilikauden aikana yhteensä				
Ulkopuoliset palvelut				
Alihankinta				
Ulkopuoliset rakentamispalvelut				
Vuokrattu työvoima				
Muut ulkopuoliset palvelut				
Ulkopuoliset palvelut yhteensä				
<b>Materiaalit ja palvelut yhteensä</b>				
<b>Henkilöstökulut</b>				
Palkat ja palkkiot				
Työntekijöiden palkat ja palkkiot				
Työssäoloajan normaalipalkat				
Lisät ja korvaukset				
Palkkiot				
Loma-ajan ja sosiaalipalkat				
Laskennalliset lomapalkat				
Luontoisedut				
Saadut korvaukset palkoista				
Työntekijöiden palkat ja palkkiot yhteensä				
Osakkaiden ja omaisten palkat				
Osakkaiden ja omaisten palkat ja palkkiot				
Osakkaiden ja omaisten luontoisedut				
Saadut korvaukset osakkaiden ja omaisten palkoista				
Osakkaiden ja omaisten palkat yhteensä				
<b>Henkilösivukulut</b>				
Eläkekulut				
TYEL-maksut				
YEL-maksut				
Eläkekulut yhteensä				
Muut henkilösivukulut				
Sosiaaliturvamaksut				
Pakolliset vakuutusmaksut				
Laskennalliset sivukulut lomapalkoista				
Yrittäjän pakolliset vakuutusmaksut				
Henkilösivukulut yhteensä				
<b>Henkilöstökulut yhteensä</b>				

## Liite 8/2 Toimeksiantajan budjettiraportin pohja

<b>Poistot ja arvonalentumiset</b>				
Suunnitelman mukaiset poistot				
<b>Liiketoiminnan muut kulut</b>				
Vapaaehtoiset henkilösivukulut				
Vapaaehtoiset henkilösivukulut				
Sis.palaverit ja henkilök.juhlat				
Virkistys- ja harrastustoiminta				
Henkilökunnan koulutus				
Työterveyshuolto				
Henkilökunnan ruokailu				
Elintarvikkeet ja juomat				
Työvaatteet ja suojavälineet				
Muut henkilösivukulut				
Vapaaehtoiset henkilösivukulut yhteensä				
Toimitilakulut				
Toimitilakulut				
Toimitilavuokrat				
Sähkö				
Muut toimitilakulut				
Toimitilakulut yhteensä				
Ajoneuvokulut				
Ajoneuvokulut				
Ajoneuvojen polttoaineet				
Ajoneuvojen huolto- ja korjauskulut				
Ajoneuvovakuutukset				
Ajoneuvoverot				
Ajoneuvokulut yhteensä				
Atk-laite ja -ohjelmakulut				
Atk-laite ja -ohjelmakulut				
Kone- ja kalustokulut				
Kone- ja kalustokulut				
Kone- ja kalustovuokrat				
Kone- ja kalustohankinnat (alle 3 vuoden kalusto)				
Koneet ja kalusto (pienhankinnat)				
Kone- ja kalustokulut yhteensä				
Matkakulut				
Matkakulut				
Majoituskulut				
Päivärahat ja ateriakorvaukset				
Kilometrikorvaukset				
Matkakorvaus				
Matkakulut yhteensä				
Edustuskulut				
Edustuskulut				
<b>Liiketoiminnan muut kulut yhteensä</b>				

## Liite 8/3 Toimeksiantajan budjettiraportin pohja

<b>Myyntikulut</b>				
Myyntikulut				
Markkinointikulut				
Markkinointikulut				
Hallintopalvelut				
Taloushallinto/Kirjanpito palvelut				
Muut hallintopalvelut				
Hallintopalvelut yhteensä				
Muut hallintokulut				
Muut hallintokulut				
Pankkikulut				
Ammattikirjallisuus ja lehdet				
Jäsenmaksut				
Puhelin- ja datasiirtokulut				
Posti- ja lähettikulut				
Rahaliikenteen kulut				
Yritysvakuutukset				
Toimistotarvikkeet				
Kokous- ja neuvottelukulut				
Muut hallintokulut yhteensä				
Muut liikekulut				
Muut liikekulut				
Vähennyskelvottomat liikekulut				
Muut liikekulut yhteensä				
<b>Myyntikulut yhteensä</b>				
<b>Rahoitustuotot ja -kulut</b>				
Muut korko- ja rahoitustuotot				
Korkotuotot				
Verojen korkotuotot				
Muut korko- ja rahoitustuotot yhteensä				
Korkokulut ja muut rahoituskulut				
Korkokulut				
Viivästyskorot				
Rahoituskulut				
Perimiskulut				
Korot osakkaille				
Verojen viivästyseuraamukset				
Korkokulut ja muut rahoituskulut yhteensä				
<b>Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä</b>				
<b>Tuloverot</b>				
Tilikauden verot				
Laskennalliset verot				
<b>Tuloverot yhteensä</b>				
<b>TULOS</b>				